D'Ieteren Group

Geïntegreerd verslag 2019









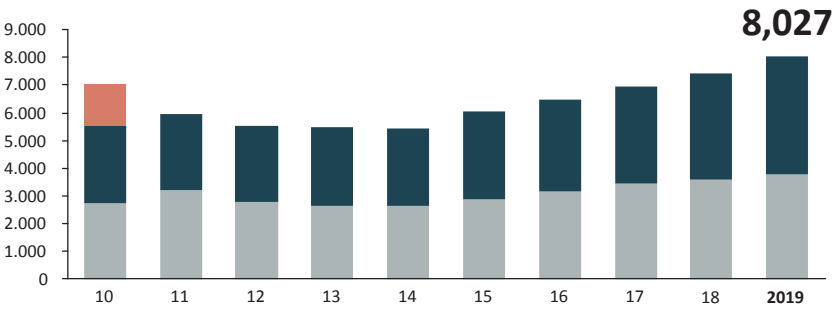


Kernindicatoren

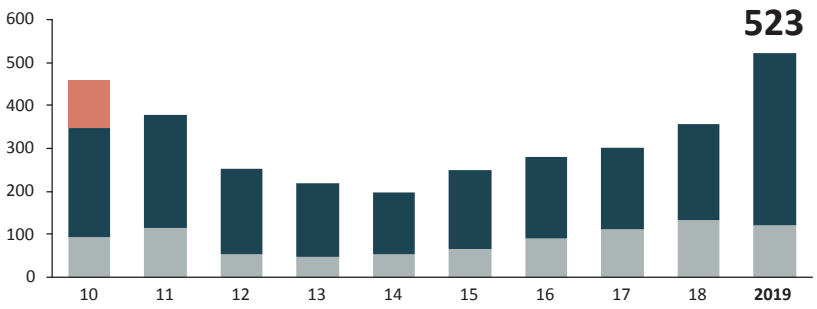
Geconsolideerde resultaten (in miljoen EUR)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**[1]	**2017**	**2018**	**2019**
Omzet (IFRS)[3]	7.053,6	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1[2]	3.578,1[2]	3.798,8[2]
Gecombineerde omzet[3,5]	7.053,6	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	6.941,3	7.417,8	8.026,9
Aangepast bedrijfsresultaat[4,5]	456,4	377,2	252,6	220,2	198,6	248,5	281,1	300,9	357,9	522,7[13]
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
- vóór belastingen[4,6]	305,4	305,8	203,0	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1	300,7[13]
- na belastingen[4]	234,2	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8	182,2	211,6[12]
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode[7]	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0	64,5[12]
Financiële structuur (in miljoen EUR)										
Eigen vermogen waarvan:	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5	2.655,4	2,641.3[12]
- Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0	1.764,3	2.655,1	2.640,7[12]
- Minderheidsbelangen	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3	0,6[12]
Nettoschuld, groepsaandeel[11]	1.554,8	793,6	453,1	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3	477,7[12]
Gegevens per aandeel[8] **(in EUR)**										
Groepsaandeel in het *aangepast* nettoresultaat van de periode[4, 7, 9]	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88[12]
Aandeel van de groep in het nettoresultaat van de periode[7, 9]	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12	1,18[12]
Brutodividend per gewoon aandeel	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800[10]	1,000	1,000
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01	47,75[12]
Informatie over het aandeel[8,9] **(in EUR)**										
Maximumkoers	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08	63,10
Minimumkoers	28,85	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36	32,46
Koers op 31/12	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92	62,60
Gemiddelde koers	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11	43,28
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	75.896	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142	54,800
Beurskapitalisatie op 31/12 (in miljoen EUR)	2.610,3	1.884,2	1.683.,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7	2.035,4	1.782,2	3.461,9
Totaal aantal uitgegeven aandelen	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620
Gemiddeld personeelsbestand[5] **(gemiddeld voltijdse equivalenten)**	26.374	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32,951	31,391

1. Inclusief Molekine vanaf 1 oktober 2016.
2. Belron wordt opgenomen onder beëindigde bedrijfsactiviteiten tussen 1 januari 2017 en 7 february 2018 en via de vermogensmutatiemethode vanaf 7 februari 2018.
3. Inclusief 100% van Avis Europe tot 2010.
4. Exclusief *aanpassingen*.
5. Inclusief 100% van Belron.
6. Naar aanleiding van de oprichting van Volkswagen D'Ieteren Finance, waarvan de resultaten geconsolideerd zijn volgens de equity-methode (en die dus niet deel uitmaken van de verkopen noch van het *aangepast* bedrijfsresultaat), en om alle activiteiten van de groep zo goed mogelijk te weerspiegelen, omvat het *aangepast* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, vanaf 2012 het groepsaandeel in het *aangepast* resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.
7. Resultaat toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van D'Ieteren, overeenkomstig IAS 1.
8. Aangepast na de splitsing van het aandeel D'Ieteren in tien in 2010.
9. Berekend overeenkomstig IAS 33.
10. Inclusief een uitzonderlijk dividend van EUR 2,85.
11. APM - zie lexicon pagina 68
12. Post - IFRS 16.
13. Pre - IFRS 16.

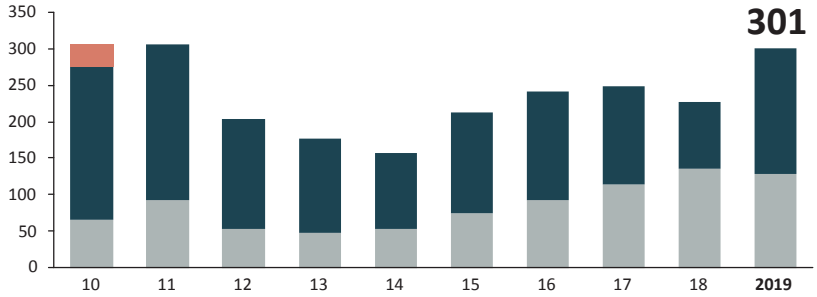
GECOMBINEERDE OMZET (in miljoen EUR)



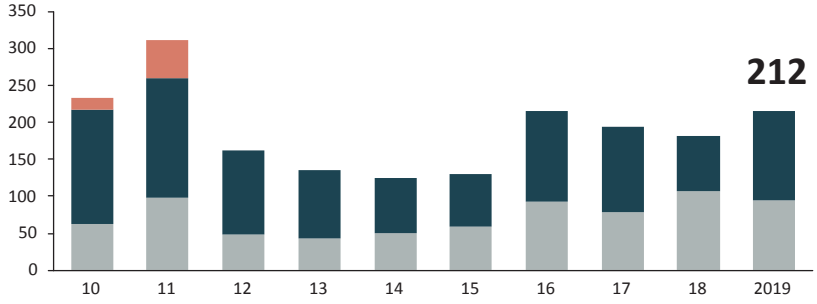
AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (in miljoen EUR)



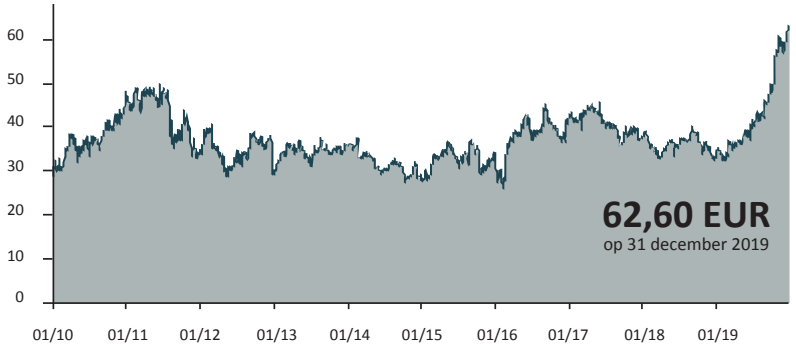
AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL (in miljoen EUR)



GROEPSAANDEEL IN HET *AANGEPAST* NETTORESULTAAT VAN DE PERIODE (in miljoen EUR)



KOERS VAN HET AANDEEL D'IETEREN SINDS 2010 (EUR)





Over het geïntegreerde verslag



Het doel van dit verslag is om de lezer een uitgebreid overzicht te geven van de visie van de groep D'Ieteren en haar activiteiten op het creëren van menselijke, maatschappelijke en financiële waarde, en de beginselen te schetsen die ze wenst toe te passen om een verantwoordelijk beheer van en voor alle stakeholders te bevorderen.

Evolutie

Dit verslag is een vervolg op het integratieproces dat in 2018 werd opgestart om de samenhang tussen financiële en niet-financiële informatie te verbeteren. In het bijzonder werpt deze publicatie nieuw licht op de missie en strategie van de groep D'Ieteren. Daaraan werd een nieuw onderdeel 'waardecreatie' gewijd, waarin het bedrijfsmodel van de groep D'Ieteren wordt uiteengezet.

Omdat de groep D'Ieteren een bedrijvenfamilie is, is het belangrijk dat elk bedrijf zijn eigenheid behoudt. Daarom wordt aan elke activiteit een apart hoofdstuk gewijd. Toch hebben we voor de activiteiten dezelfde geïntegreerde logica gehanteerd op het gebied van waardecreatie als voor de groep.

Methodologie

De methodologie van dit verslag is gebaseerd op het door de International Integrated Reporting Council (IIRC) gepubliceerde referentiekader. Overeenkomstig die richtlijnen is dit verslag zo beknopt mogelijk en ligt de focus op de elementen die ten grondslag liggen aan de strategie voor financiële en niet-financiële waardecreatie voor de groep en haar activiteiten. Een gedetailleerd verslag voor 2019 is opgenomen in het tweede deel van het jaarverslag, het financiële verslag en het directieverslag. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de niet-financiële verslaggeving voor het eerst wordt afgestemd op de verslaggevingsstandaard (optie 'core') van het GRI (Global Reporting Initiative), waarvan een inhoudsopgave kan worden gevonden op pagina 180 van het financiële verslag en het directieverslag.

Organisatie

Het geïntegreerde verslag werd gecoördineerd door het communicatieteam van de groep D'Ieteren en opgesteld met de medewerking van de collega's van de teams Investment Management, Legal, Consolidation en Investor Relations en de partners in de verschillende activiteiten. Het project stond onder nauw toezicht van de leden van het uitvoerend comité van de groep.

Inhoud

Boodschap van de voorzitter 6

Boodschap van de CEO 8

Ons waardecreatiemodel in het kort 10

Hoogtepunten 2019 12

Kerncijfers per activiteit 16

Waardecreatie

- Economische en financiële omgeving 2019 20
- Bedrijfsmodel 22
  - Stimuleren van de prestaties van onze activiteiten op lange termijn 22
  - Een gerichte aanpak voor nieuwe investeringen 26

Business reviews

- D'Ieteren Auto 30
- Belron 38
- Moleskine 46
- D'Ieteren Immo 54

Bestuur 62

Onze ambities met betrekking tot duurzaamheid 66

APM's 68

Boodschap van de voorzitter

De groep D'Ieteren heeft in 2019 opnieuw uitstekende resultaten behaald. Die resultaten zijn te danken aan de opmerkelijke prestaties die geleverd werden in twee van onze drie activiteiten. Elke activiteit heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt op het vlak van strategische onderzoeken en uitvoeringen. Bijgevolg hebben we mooie vooruitzichten voor de volgende jaren.

Onze dochteronderneming Belron heeft bijvoorbeeld met haar 'Fit For Growth' een ambitieus plan ontworpen om te diversifiëren en te groeien. Als we de concrete resultaten analyseren, heeft dit plan reeds zijn vruchten afgeworpen.

D'Ieteren Auto heeft dit jaar dan weer een 'Transformation Office' ingevoerd om de talrijke projecten in het kader van het 'Plan Magellan' te coördineren, zodat D'Ieteren zijn positie als belangrijkste Belgische speler op het vlak van rentabiliteit en mobiliteit kan behouden met 2025 als tijdshorizon.

Nadat Moleskine in 2019 een dalende omzet kende wegens ingrijpende veranderingen in de distributie van zijn producten en zijn gewijzigde beheersstructuur, heeft het bedrijf zich opnieuw toegespitst op bepaalde productcategorieën. In april dit jaar verwelkomt de onderneming eveneens haar nieuwe Chief Executive Officer, Daniela Riccardi. Ik ben ervan overtuigd dat Moleskine het jaar 2020 zal aangrijpen om opnieuw te groeien na de succesvolle transformatie.

In het algemeen ben ik erg tevreden en trots als ik zie met hoeveel passie en energie onze management-teams onze activiteiten transformeren om het hoofd te bieden aan een steeds veeleisendere omgeving.

Dankzij die energie is de groep D'Ieteren er ook in geslaagd om nieuwe en innoverende oplossingen te implementeren. Sinds de oprichting van het bedrijf en over de diverse generaties heen doet de groep D'Ieteren er alles aan om een antwoord te vinden op de uitdagingen van haar tijd. Het positivisme en de veerkrachtigheid van de medewerkers vormen de basis voor de waarden van onze groep en dragen die ook uit. Onze waarden zoals vastberadenheid, leergierigheid en ondernemerszin worden hoog in het vaandel gedragen door een dynamische, flexibele en performante groep die geen schrik heeft om berekende risico's te nemen.

Deze familiale waarden, zoals respect en zorg voor anderen, herinneren ons dagelijks aan onze verantwoordelijkheden en zetten ons ertoe aan om onze verantwoordelijkheid te dragen en onze leidersrol op te nemen voor onze medewerkers, klanten, aandeelhouders, de planeet en de samenleving om ons heen.

Ik wil graag ook Francis Deprez verwelkomen als CEO van de groep. Doordat hij reeds drie jaar deel uitmaakte van het uitvoerend comité, heeft hij de tijd gehad om vertrouwd te raken met onze groep, het familiale aandeelhouderschap en de bijbehorende waarden, ambities, uitdagingen en organisatie. De leden van de raad van bestuur en ik hebben het volste vertrouwen in zijn vermogen om de groep D'Ieteren en haar activiteiten op het goede groeipad te brengen naar een succesvolle en duurzame toekomst.

2020 zal meer dan ooit het jaar zijn om onze huidige activiteiten te ondersteunen en nieuwe activiteiten uit te rollen. In 2019 hebben we uitvoeriger onderzoek gedaan en nog meer cases bestudeerd, en daarbij hebben we telkens rekening gehouden met al onze vereisten. We zijn vastbesloten om een duurzaam partnerschap te blijven aangaan met veelbelovende ondernemingen die aansluiten bij de cultuur en de waarden van een familiebedrijf. In de bijzonder turbulente omstandigheden van begin dit jaar, wat enorme mogelijkheden biedt, ben ik ervan overtuigd dat ons profiel en onze proactiviteit het verschil zullen maken.

Tijdens het schrijven van deze boodschap was het al duidelijk geworden dat we dit jaar met een belangrijke en ongekende uitdaging te maken zullen hebben. Om het coronavirus te kunnen bestrijden, is het immers van essentieel belang om één front te vormen. Bij de groep D'Ieteren proberen we eerst en vooral te zorgen voor de gezondheid en het welzijn van onze werknemers en klanten. In deze moeilijke tijden blijven we voortbouwen op de bovengenoemde waarden, zodat we deze crisis kunnen overwinnen en gefocust kunnen blijven op de waardecreatie voor al onze stakeholders.

Nicolas D'Ieteren
Voorzitter van de Raad van bestuur



Boodschap van de CEO

De groep D'Ieteren heeft in 2019 een grote stap vooruit gezet. Ik ben trots om te kunnen zeggen dat al onze activiteiten een belangrijke bijdrage hebben geleverd voor de groep. Als ik één activiteit moet kiezen die echt het meeste vooruitgang heeft geboekt, dan is het Safelite, Belrons activiteit voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in de Verenigde Staten. In de voorbije twaalf maanden verdubbelde Safelite namelijk zijn winst. Proficiat aan onze collega's in de VS!

Sinds 1 juli 2019, na drie jaar als lid van het uitvoerend comité, kreeg ik de eer om benoemd te worden tot nieuwe Chief Executive Officer van de groep D'Ieteren. In mijn eerste boodschap als CEO zou ik graag de missie en de belangrijkste strategische en operationele doelstellingen en bewerkstellingen van de groep met jullie delen.

De missie van de groep D'Ieteren is om **'een bedrijvenfamilie uit te bouwen die industrieën heruitvindt, op zoek naar uitmuntendheid en een zinvolle impact**'.

Die missie is volledig van toepassing op de twee belangrijkste aandachtspunten in ons bedrijfsteam. Ons eerste aandachtspunt is de ontwikkeling van alle bestaande activiteiten. We willen dat elke activiteit de industrie heruitvindt waarin we werken, dat we uitblinken in wat we doen, en een grote impact hebben op het leven van de mensen die voor ons werken en die onze producten en diensten kopen.

Onze tweede prioriteit is om ons aanbod uit te breiden door een aantal nieuwe activiteiten te lanceren. We gaan uit van het standpunt 'less is more' en waarderen dat de bedrijvenfamilie van D'Ieteren vooruitgang boekt dankzij een beperkt aantal grote groeiplatformen. Daarom zijn we vooral op zoek naar potentiële opportuniteiten binnen grote markten, die zich richten op opkomende trends en die uitstekende klantervaringen mogelijk maken. Bovendien werken we graag samen met managementteams die hun prestaties reeds bewezen hebben. Onze meerwaarde is immers vooral dat we een strategische partner zijn, dankzij onze langetermijnvisie en consequente steun. Al onze

activiteiten streven ook naar het vermogen om hun groei zelf te financieren en tegelijkertijd gaandeweg genoeg cashflow te genereren om dividenden uit te keren aan de groep. In 2019 hebben we vier methoden ingevoerd om op een meer systematische wijze te kijken naar de interessantste sectoren in onze zoektocht naar nieuwe investeringen. We blijven erg gedisciplineerd in een wereld waar er meer geld is dan opportuniteiten. We versterken onze contacten met mogelijke nieuwe partners en doen meer onderzoek.

Heruitvinding is de belangrijkste strategische doelstelling van al onze activiteiten. D'Ieteren Auto bijvoorbeeld, dat actief is in de snel veranderende sector van autodistributie, is al volop aan het heruitvinden. Een voorbeeld daarvan is de introductie van EDI in 2019. EDI staat voor 'Electric by D'Ieteren' en werd gecreëerd om klanten te helpen bij de aankoop en onboarding van hun elektrische auto. Zo beantwoorden we aan een reële behoefte, waaraan in België niet voldoende voldaan wordt. Bij een nieuwe elektrische auto (bv. een Audi e-tron, een VW ID3 of een Porsche Taycan) gaat het namelijk niet alleen om de rijbeleving, maar ook om het gemakkelijk herladen en de mogelijkheid om het voertuig op een correcte manier thuis of onderweg op te laden. Ook bij Belron vinden we onze activiteit heruit met onze pioniersrol in de herkalibratie gekoppeld aan de technologie van geavanceerde rijhulpsystemen (ADAS) in voorruiten. En ten slotte gaat ook Moleskine verder dan het gewone notitieboekje, met onze tassen en onze digitale pen die analoge notities digitaliseert en ervoor zorgt dat je ze gemakkelijk kan delen, zoeken en bewerken.

Uitmuntendheid is de belangrijkste operationele doelstelling van al onze activiteiten. Al jaren neemt Belron hierbij het voortouw. Het bedrijf kan terecht trots zijn op zijn opmerkelijke Net Promotor Score (opnieuw een record in 2019 met 84 %) en de buitengewone inzet van het personeel. Belron geeft op dat vlak echt het voorbeeld. Maar ook bij Belron blijven we ernaar streven om het nog beter te doen. Het onlangs geïntroduceerde programma Fit for Growth heeft als doel vooruitgang te boeken door groei te stimuleren via waardemogelijkheden en door nieuwe diensten en producten aan te bieden en efficiënter te worden. De financiële resultaten van Belron in 2019 tonen aan dat de transformatie- en acceleratieprojecten hun vruchten beginnen af te werpen. We weten dat uitmuntendheid nooit volledig bereikt kan worden en dat het een continu proces is waarbij men zich regelmatig de vraag moet stellen: 'Wat kan beter en waar moeten we veranderen?'

D'Ieteren Auto is al uitmuntend op commercieel vlak, met name in de verkoop van nieuwe voertuigen en de vele bijkomende opportuniteiten die we hebben geïdentificeerd via het recent gelanceerde programma Magellan. Tegelijkertijd staat de klant centraal bij alles wat we doen. Ook onze naverkoopdiensten bijvoorbeeld zullen gaandeweg zorgen voor meer klanttevredenheid en klantenbinding.

Nu we een sterke merkwaarde hebben, moeten we bij Moleskine onze structuur en vaardigheden aanpassen om voorbereid te zijn op een nieuwe ontwikkelingsfase. Daarom hebben we Daniela Riccardi aangenomen als nieuwe CEO. Ze begint in april en we kijken er echt naar uit om het spannende Moleskine-avontuur verder te zetten met haar en haar team.

D'Ieteren Immo, onze vierde activiteit, begint ook te groeien. In 2019 zorgden we voor meer inkomsten uit de verhuur aan derden en zetten we onze eerste stap in de residentiële sector met ons TenBosch-project in Elsene.

Ten slotte **is het ultieme doel van al onze activiteiten om een zinvolle impact te creëren**. We hebben niet alleen goede financiële resultaten voor ogen, maar zijn ook trots op onze positieve impact op onze werknemers en hun familie, onze miljoenen klanten en de volledige maatschappij. Bij Moleskine wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van een hele reeks milieuvriendelijke producten. Daarnaast hebben we ons eigen succesvolle humanitaire initiatief, de Moleskine Foundation, om creativiteit en de uitwisseling van kennis te stimuleren (zie de website: www.moleskinefoundation.org). Bij D'Ieteren Auto transformeren we ons bedrijfsmodel in lijn met de visie van het bedrijf om het leven van de burgers te verbeteren dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit. Bovendien zijn we actief onze ecologische voetafdruk aan het verkleinen. We wekken nu al meer dan 40 % van de nodige energie voor de onroerende goederen van D'Ieteren Auto op uit hernieuwbare bronnen. Belron boekt steeds meer vooruitgang met zijn globale duurzaamheidsaanpak. Dat blijkt ook uit onze uitstekende vergelijkende score voor verantwoord ondernemen (Ecovadis). Belron blijft ook het voorbeeld geven door alle mensen te mobiliseren om gemeenschappen te ondersteunen, in Zuid-Afrika en dicht bij onze businessunits. Naast onze gebruikelijke ondersteuning blijven we alle activiteiten helpen in ons doel om de lat zowel op het gebied van sociale als ecologische duurzaamheid erg hoog te leggen.

Dit jaar publiceren we voor het eerst een geïntegreerd verslag in plaats van ons gewoonlijke activiteitenverslag. Dit weerspiegelt de sterke vastberadenheid van de groep D'Ieteren om duurzaamheid op te nemen in ons bedrijfsmodel teneinde gaandeweg zowel financiële als niet-financiële waarde te creëren.

Dat gaat samen met een vernieuwde visuele identiteit en binnenkort een nieuwe website. Geen revolutie maar een evolutie van ons imago. Hiermee willen we bevestigen waar we vandaan komen, wie we zijn (een bedrijvenfamilie) en waarin we geloven: de kracht van een nauwe samenwerking met de managementteams van onze activiteiten om op lange termijn waarde te creëren voor al onze stakeholders .

Tijdens het schrijven van deze boodschap (in maart 2020) is het ondertussen al duidelijk geworden dat de wereld in 2020 volledig veranderd is. De Covid-19-pandemie is overal aanwezig en beïnvloedt alles wat we doen. In deze periode zijn onze waarden het allerbelangrijkst. Bij de groep D'Ieteren proberen we eerst en vooral te zorgen voor de gezondheid, veiligheid en het welzijn van onze werknemers en klanten. Dat is al vanaf dag één waar we ons het meest om bekommeren en wat centraal staat in onze maatregelen, en dat zal ook zo blijven. Naarmate het jaar vordert, zullen alle stakeholders getroffen worden. We zullen ernaar streven om het juiste evenwicht te bewaren. Gelukkig hebben we op dit moment een bijzonder sterke kaspositie, wat ons zal helpen om de mogelijke stormen in de toekomst te doorstaan.

Ik wil mijn dank uitspreken aan het bedrijfsteam en aan al onze activiteiten, aan onze leiders en al onze werknemers, voor hun inzet en harde werk, ook en in het bijzonder tijdens deze moeilijke periode. Ik kijk ernaar uit om de groep D'Ieteren samen met jullie de toekomst in te sturen, met het juiste evenwicht tussen continuïteit en verandering.

Veel plezier bij het lezen van ons eerste geïntegreerde jaarverslag.

Francis Deprez
CEO van de groep D'Ieteren

Ons waardecreatiemodel in het kort

Ons doel is om een bedrijvenfamilie uit te bouwen die industrieën heruitvindt, op zoek naar uitmuntendheid en een zinvolle impact

(zie pagina 7)

Familie D'Ieteren
57,50%[1,2]
Aandelenbelang

Eigen aandelen[2]:
2,73%

Publiek
Euronext Brussel
39,78%[2]
Aandelenbelang

D'Ieteren



D'Ieteren is actief in meer dan 105 landen

> **De prestaties van onze activiteiten op lange termijn stimuleren** door managers te ondersteunen met geduldig kapitaal, strategisch inzicht en een operationeel klankbord. (zie pagina 22)

> **Uitbreiden naar een aantal activiteiten** door te investeren in een beperkt aantal platformen die marktleiders zijn en concrete mogelijkheden bieden om waarde te creëren op lange termijn. (zie pagina 26)

Onze Rol en Input

[1] *In stemrechten: 61,02%*

[2] *Op 31 december 2019*

Onze activiteiten

> D'IETEREN AUTO

BESCHRIJVING

D'Ieteren Auto (voor 100 % eigendom) verdeelt voertuigen in België van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha. Eind 2019 had deze autoverdeler een marktaandeel van ongeveer 22 % en 1,2 miljoen voertuigen in omloop. Naast de distributie van voertuigen in België verleent D'Ieteren Auto ook naverkoopdiensten via eigen autodealers. Het bedrijfsmodel van D'Ieteren Auto is momenteel aan het evolueren om het leven van de burgers te verbeteren via vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit. Dit omvat de uitwerking van een uitgebreid aanbod elektrische wagens en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsoplossingen, zoals gedeelde mobiliteit en intermodaliteit, via zijn dochteronderneming Lab Box.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2019: 3,6 miljard EUR
***aangepast* bedrijfsresultaat 2019: 119,0 miljoen EUR**

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VOLTIJDSEQUIVALENTEN)
2.011

(zie pagina 30)

> BELRON

BESCHRIJVING

Belron (voor 52,48 % eigendom) heeft een duidelijk doel: 'het verschil maken door de problemen van mensen met veel zorg op te lossen'. Belron is de wereldleider op het vlak van herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing, met meer dan tien grote merken, waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsmaatschappijen. In 2019 verleende Belron diensten aan 18,2 miljoen consumenten in 39 landen op zes continenten.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2019: 4,2 miljard EUR
***aangepast* bedrijfsresultaat 2019: 400,5 miljoen EUR**

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VOLTIJDSEQUIVALENTEN)
29.121

(zie pagina 38)

Globaal genomen streven we ernaar waarde te creëren voor al onze stakeholders en tegelijkertijd rekening te houden met de Agenda voor Duurzame Ontwikkeling van de VN (Voor KPI's en meer details over de manier waarop we bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN verwijzen we naar de Index op pag. 180

> OP ONZE KLANTEN

We zijn ervan overtuigd dat klantentevredenheid de kerndoelstelling van onze ondernemingen is.

> OP ONZE MENSEN

We zijn ervan overtuigd dat het engagement, de motivatie en het welzijn van onze mensen cruciaal zijn, en we streven ernaar zin- en betekenisvolle omgevingen te creëren waarin ze actief kunnen zijn.

> OP ONZE AANDEELHOUDERS

We zijn ervan overtuigd dat tevreden klanten en geëngageerde mensen superieure waarde creëren, met inbegrip van superieure financiële rendementen, voor de aandeelhouders.

> OP ONZE PLANEET

We zorgen goed voor het milieu, onder andere door een verantwoordelijk gebruik van natuurlijke hulpbronnen, de productie en consumptie van hernieuwbare energie en een duurzaam afvalbeheer.

> OP ONZE GEMEENSCHAP

We zoeken naar opportuniteiten om onze ondernemingen dichter bij hun gemeenschappen te brengen, op basis van goed en ethisch gedrag, vrijwilligerswerk, schenkingen en verbintenissen op lange termijn.

Onze Impact

(zie pagina25 en 66)

Onze ecosystem

(zie pagina 20)

- > Klantentevredenheid
- > Welzijn en ontwikkeling van de werknemers
- > Innoveren voor de maatschappij
- > Economische groei en waardecreatie
- > Respect voor het milieu
- > Gemeenschaps-engagement
- > Ethiek

Onze Focusdomeinen

> MOLESKINE

BESCHRIJVING

Moleskine (voor 100 % eigendom) is een hoogwaardig en inspirerend lifestylemerk dat notitieboekjes, tassen, schrijfwaren en leesaccessoires van het gerenommeerde merk ontwikkelt en verkoopt via een multichannel-distributienetwerk in meer dan 105 landen. Moleskine innoveert op analoog en digitaal vlak. In het bijzonder biedt zijn Smart Writing Ecosystem de gebruikers de mogelijkheid om hun projecten en ideeën uit te werken op papier, zonder evenwel het comfort van de digitale technologie te verliezen.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2019: 163,9 miljoen EUR
***aangepast* bedrijfsresultaat 2019: 18,6 miljoen EUR**

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VOLTIJDSEQUIVALENTEN)
559

(zie pagina 46)

> D'IETEREN IMMO

BESCHRIJVING

D'Ieteren Immo (voor 100 % eigendom) bundelt de vastgoedactiviteiten van de groep D'Ieteren in België. Het bedrijf realiseert investeringsprojecten en voert studies uit naar mogelijke renovaties. Naast het beheer van haar eigen vastgoedactiva verleent de onderneming ook vastgoedadvies aan de huurders van de ongeveer 30 eigendommen in haar portefeuille.

FINANCIËLE GEGEVENS

Netto huurinkomsten in 2019: 19,7 miljoen EUR
Boekwaarde portefeuille 2019: 197,0 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VOLTIJDSEQUIVALENTEN)
42

(zie pagina 54)

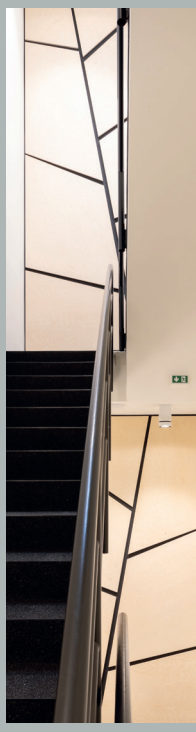
Hoogtepunten 2019











Ons doel is om waarde te creëren voor al onze stakeholders



Voor onze aandeelhouders

> FRANCIS DEPREZ WORDT CEO VAN DE GROEP D'IETEREN
De raad van bestuur van D'Ieteren stelde Francis Deprez aan als Chief Executive Officer van de groep. Francis Deprez was al lid van het uitvoerend comité sinds 2016. Voordien werkte hij vijftien jaar bij McKinsey & Company, waarvan acht jaar als partner, vijf jaar bij Deutsche Telekom als Senior VP Strategy en vijf jaar bij Detecon International als CEO.

> DE GROEP D'IETEREN WIL AUTODISTRIBUTIE- EN RETAILACTIVITEITEN AFSPLITSEN
De groep D'Ieteren kondigde haar intentie aan om D'Ieteren Auto, haar autodistributie- en retailactiviteit vanaf januari 2021 af te splitsen in een nieuwe dochteronderneming die volledig in eigen handen is. Op die manier komt D'Ieteren Auto op hetzelfde niveau als Belron, Moleskine en D'Ieteren Immo binnen de groep D'Ieteren. Ten tweede kondigde D'Ieteren Auto zijn intentie aan om een deel van zijn eigen activiteiten af te splitsen in meerdere nieuwe dochterondernemingen. Op die manier wordt D'Ieteren Auto flexibeler en kan de onderneming dichter bij haar klanten staan in een markt waar digitalisering en nieuwe mobiliteitsoplossingen het strategisch noodzakelijk maken om direct contact te hebben met verschillende types klanten.

> BELRON BEREIKT EEN RECORDVERKOOP
2019 was een fantastisch jaar voor Belron, en dit grotendeels dankzij het succes van zijn acceleratie- en transformatieprogramma Fit for Growth. Door zich te richten op het stimuleren van de financiële prestaties van het bedrijf, zorgde het programma voor een sterke omzet- en winstgroei, terwijl het bedrijf zich blijft inzetten voor zijn doelstelling om met veel zorg het verschil te maken voor zijn klanten, mensen en maatschappij.

> SAFELITE, BELRON'S DOCHTERONDERNEMING IN DE VS, NEEMT TRUROAD HOLDINGS, INC. OVER
Safelite® Group, Belron's dochteronderneming in de VS, bereikte een akkoord om de activa van TruRoad over te nemen, een bedrijf voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing (VGRR), herkalibratie en schadebeheer. TruRoad heeft klanten in 17 staten van de VS, waaronder consumenten, commerciële klanten (wagenparken) en verzekeraars. Met deze overname verhoogde Safelite zijn capaciteit om zijn nationale voetafdruk te vergroten, sneller te groeien en zijn klanten beter te bedienen.

> D'IETEREN AUTO NEEMT DE NODIGE STAPPEN OM MARKTLEIDER TE WORDEN IN DE BELGISCHE MOBILITEITSSECTOR
In het kader van zijn strategie voor 2025 die erop gericht is zijn huidige activiteit veerkrachtiger te maken op uitdagende markten en nieuwe inkomstenbronnen aan te boren via innovatieve oplossingen, richtte D'Ieteren Auto een afdeling voor bedrijfstransformatie op om prioriteiten te bepalen en middelen toe te wijzen aan de verschillende projecten.





> EEN JAAR VOL OPBRENGST VOOR D'IETEREN IMMO
D'Ieteren Immo breidde uit naar de residentiële sector met het TenBosch-project, een complex voor gemengd gebruik met 35 appartementen en een winkel op de benedenverdieping in de wijk Châtelain in Brussel. Bovendien kwamen er tien nieuwe huurders bij hun portefeuille van B2B-klanten. Die diversiteit in het klantenbestand werd mogelijk gemaakt door sites om te vormen die vroeger enkel werden gebruikt door D'Ieteren Auto.

Voor onze klanten

> RECORDSCORE VOOR KLANTTEVREDENHEID BIJ BELRON
Belron heeft nogmaals bewezen dat klanttevredenheid er centraal staat. Het bedrijf behaalde namelijk een totale Net Promotor Score van 84,2 % voor 2019. Dat is de hoogste score in de geschiedenis van Belron.

> EEN DIEPE DUIK IN HET KLANTENBESTAND VAN MOLESKINE
Moleskine voerde een uitgebreid internationaal onderzoek binnen zeven verschillende markten om te weten te komen wat men van het merk vindt en meer te leren over zijn doelpubliek. Uit het onderzoek bleek onder andere dat een op de drie klanten zichzelf ziet als merkambassadeur. De belangrijkste drijfveren zijn cultuur en creatief denken, twee elementen die als essentieel worden beschouwd om de binding met het merk te versterken.

> EEN CENTRALERE PLAATS VOOR DE RETAIL VAN D'IETEREN AUTO IN BRUSSEL
In januari lanceerde D'Ieteren Auto het 'Leading the race'-plan om zijn retailactiviteiten in Brussel te versterken. Vanaf 2023 zal het bedrijf vier grote ultramoderne vestigingen hebben op plaatsen waar veel klanten komen.



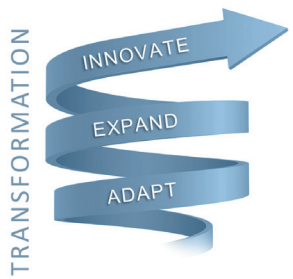
Voor onze mensen



> MOLESKINE LANCEERT HET 'PEOPLE & CULTURE'-PROJECT
Moleskine spoorde zijn werknemers aan om te reflecteren over het merk, zijn doelstellingen en waarden: 'Uitmuntendheid, leergierigheid, zorg, vindingrijkheid, passie', en om te zien welke persoonlijke gedragingen en houdingen vereist zijn om die dagelijks te koesteren. Er werden internationale workshops georganiseerd met kleine groepjes van ongeveer 15 mensen in Europa, het Midden-Oosten, Afrika en Amerika. In 2020 zal het project verder uitgebreid worden naar Azië-Pacific. Er werd zeer talrijk deelgenomen aan dit project en we kregen mooie beoordelingen via interne tevredenheidsenquêtes.

> BELRON'S OPLEIDING VOOR TECHNICI ERKEND DOOR DE BEROEPSGROEP
Het Insititute of the Motor Industry (IMI) dat erkennings- en opleidingsstandaarden voor de auto-industrie goedkeurt, heeft Belron International erkend als IMI-uitreikingscentrum voor VGRR* en herkalibratie. Die erkenning bevestigt dat de Belron Way of Fitting (BWoF) een kwalitatief hoogwaardig programma is volgens een industriestandaard. Belron is het eerste wereldwijde VGRR-bedrijf dat die erkenning krijgt, wat de onderneming onafhankelijke geloofwaardigheid geeft in de hele auto-industrie en een erkenning en benchmarking is van de vaardigheden en ontwikkeling van de technici.

** Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing (Vehicle Glass Repair and Replacement)*



> LEADING THE D'IETEREN AUTO WAY
D'Ieteren Auto versterkte zijn interne samenwerking om een innovatieve en aantrekkelijke bedrijfscultuur te ontwikkelen. Dankzij een Leadership Forum konden interne waarden namelijk beoordeeld en tot leven gebracht worden binnen de volledige organisatie. Dit is een echte hefboom voor transformatie waarop D'Ieteren Auto wil vertrouwen om de grote uitdagingen in zijn sector aan te gaan en zijn ambitie voor 2025 waar te maken.

Voor onze planeet

> WAT HERUITVINDING BETEKENT VOOR D'IETEREN AUTO
Poppy, het autodeelplatform dat in Brussel en Antwerpen werd geïntroduceerd door Lab Box, een start-up van D'Ieteren Auto voor nieuwe mobiliteitsoplossingen, bereikte de mijlpaal van 500 deelwagens. Bovendien biedt Poppy zowel auto's, elektrische steps en elektrische scooters aan op één applicatie, om zo zijn 50.000 gebruikers het transportmiddel te laten kiezen dat het best aangepast is aan hun noden. Tegelijkertijd breidde EDI (Electric D'Ieteren Solutions) zijn aanbod laadstations voor elektrische en hybride wagens van alle merken uit door de installatie van zonnepanelen te bevorderen. Dit zijn concrete voorbeelden van hoe bedrijven zichzelf kunnen heruitvinden ten gunste van de maatschappij.



> D'IETEREN IMMO INTRODUCEERT EEN AMBITIEUZE DUURZAAMHEIDSAANPAK
D'Ieteren Immo is vastberaden om een voorbeeld te worden op het gebied van duurzaam beheer van zowel bestaande gebouwen als nieuwbouwprojecten en legde zo de basis voor een ambitieus duurzaamheidsbeleid. Het bedrijf heeft acht specifieke thema's bepaald waarvoor KPI's (essentiële prestatie-indicatoren) worden geformuleerd. Ze zijn allemaal bedoeld om twee hoofddoelstellingen te bereiken: 'Een duurzaam bedrijfsmodel ontwerpen, ontwikkelen en behouden' en 'een uitstekende werkgever en een betrouwbare partner zijn in de evolutie naar een eerlijkere en duurzamere samenleving'.

> LAGERE ECOLOGISCHE VOETAFDRUK BIJ BELRON
Belron is erin geslaagd om zijn koolstofintensiteit (CO_2 per job) verder te doen dalen. Dankzij zijn 'Repair First'-strategie (een autoruit zoveel mogelijk herstellen in plaats van te vervangen) werd meer dan 140.000 ton CO_2 uitgespaard. In de afgelopen vijf jaar is de totale koolstofintensiteit van Belron met 17 % gedaald. Als een van de grootste aankopers van voertuigbeglazing ter wereld heeft Belron de plicht om zich op een milieuvriendelijke manier van zijn glas te ontdoen. In 2019 recycleerde Belron meer glas dan ooit. Het bedrijf bleef bovendien hard werken om zijn capaciteit voor glasrecycling te verhogen en zijn doelstelling te bereiken om op lange termijn 100 % te recycleren.

Voor onze gemeenschappen



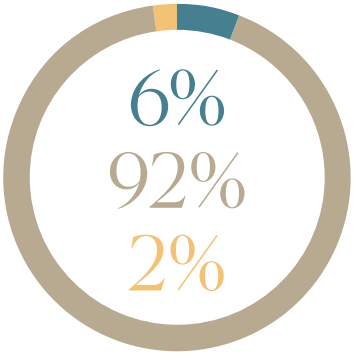
> EEN RECORDBEDRAG VOOR AFRIKA TIKKUN
De jaarlijkse 'Spirit of Belron Challenge' bracht een recordbedrag van 26 miljoen ZAR op voor Afrika Tikkun, Belron's vaste liefdadigheidspartner die onderwijs, gezondheidszorg en sociale diensten biedt voor jongeren en hun families in Zuid-Afrikaanse gemeenten. Het was de ideale manier om de 25ste verjaardag van de organisatie te vieren en te tonen dat de organisatie zich blijft inzetten om het leven te veranderen van jongeren in Zuid-Afrika, waar het allemaal begon.

> DE MOLESKINE FOUNDATION STIMULEERT CREATIVITEIT, CULTUUR EN KWALITEITSVOL ONDERWIJS
In 2019 introduceerde de Moleskine Foundation in zes verschillende landen onconventionele opleidingsprogramma's en -evenementen om jongeren uit minder bedeelde gemeenschappen te ondersteunen, van New York tot Libreville, van Venetië tot Maputo. Honderden jongeren kregen de unieke kans om hun vermogen te ontwikkelen om kennis kritisch te verwerken, zich meer bewust te zijn van de middelen die tot hun beschikking staan, creatief te denken en handelen, en uiteindelijk een groter gevoel van macht in de maatschappij te krijgen.

> D'IETEREN AUTO BEWEEGT VOOR ANDEREN
In 2019 wandelden, liepen of fietsten meer dan 300 medewerkers voor liefdadigheidsprojecten rond duurzame mobiliteit. Het aantal afgelegde kilometers werd omgezet in euro's met behulp van een specifieke app die het mogelijk maakte om meer dan tien projecten te ondersteunen zoals de aankoop van sportfietsen en -rolstoelen, het zorgen voor een betere toegang tot gebouwen en het aanpassen van voertuigen voor het vervoer van mensen met een beperking.



Kerncijfers per activiteit

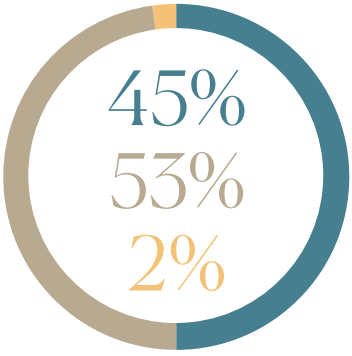


31.750

gemiddeld voltijdse equivalenten in 2019

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND

(gemiddeld voltijdse equivalenten)	2018	**2019**	**Wijz.**
D'Ieteren Auto	1.848	**2.011**	+8,8%
Belron	30.567	**29.121**	-4,7%
Moleskine	479	**559**	+16,7%
Overige	57	**59**	+3,5%
Totaal	32.951	**31.750**	**-3,6%**



8.026,9

miljoen EUR in 2019

EXTERNE VERKOPEN[3]

(in miljoen EUR)	2018	**2019**	**Wijz.**
D'Ieteren Auto	3.404,0	**3.634,9**	+6,7%
Belron	3.839,7	**4.228,1**	+10,1%
Moleskine	174,1	**163,9**	-5,9%
Totaal	7.417,8	**8.026,9**	+8,2%



522,7

miljoen EUR in 2019

300,7

miljoen EUR in 2019

AANGEPAST BEDRIJFS-RESULTAAT[1,3]

(in miljoen EUR)	2018	**2019**	**Wijz.**
D'Ieteren Auto	113,0	**119,0**	+5,3%
Belron	225,7	**400,5**	+77,4%
Moleskine	28,6	**18,6**	-35,0%
Overige	-9,4	**-15,4**	+63,8%
Totaal	357,9	**522,7**	**+46,1%**

AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN[1,2] GROEPSAANDEEL (KPI)

(in miljoen EUR)	2018	**2019**	**Wijz.**
D'Ieteren Auto	121,0	**128,4**	+6,1%
Belron	82,1	**172,8**	+110,5%
Moleskine	18,9	**9,8**	+48,1%
Overige	-6,9	**-10,3**	+49,3%
Totaal	215,1	**300,7**	**+38,8%**

1 Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 68) Pre-IFRS 16.

2 Een belang in Belron van 52,48% in 2019 en 2018 (herleid).

3 Inclusief 100% Belron.





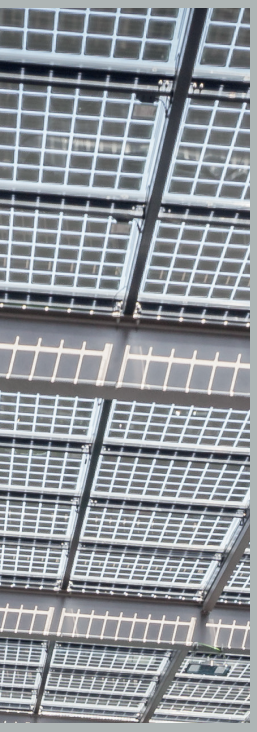

MOLESKINE



Waardecreatie









Economische en financiële omgeving 2019

Uitdagende macro-economische omgeving

In 2019 werd wereldwijd de laagste economische groei opgetekend sinds de wereldwijde financiële crisis van meer dan tien jaar geleden, als gevolg van de aanhoudende zwakke internationale handel, het weinige vertrouwen en de beperkte investeringen ten gevolge van de toenemende handelsspanningen (langdurige geschillen tussen de Verenigde Staten en China) en de geopolitieke onzekerheid (o.a. brexit). Die terugval was overal merkbaar en had gevolgen voor zowel de geavanceerde economieën als de opkomende markten en economieën. Die bezorgdheid over de groei zorgde ervoor dat de Amerikaanse Federal Reserve en andere grote centrale banken het monetaire beleid versoepelden, wat leidde tot lagere kosten voor leningen.

Dit accommoderende beleid was de belangrijkste reden voor de uitstekende evolutie van de financiële markten. Ondanks de terugval van de macro-economie hebben de internationale aandelenmarkten namelijk hun beste jaar sinds 2009 achter de rug. Onder andere dankzij de verminderde handelsspanningen na het bilaterale overleg tussen de Verenigde Staten en China sinds midden oktober (en de daaropvolgende fase 1-overeenkomst) en de waarschijnlijke oplossing van het brexitimbroglio in Groot-Brittannië, groeide eind 2019 het vertrouwen bij investeerders.

Verwacht werd dat de toenemende hoop op een handelsovereenkomst tussen de VS en China, de Amerikaanse presidentsverkiezingen, de aanhoudende versoepeling van het monetaire beleid van de belangrijkste centrale banken en de minder verwachte onzekerheid in Europa na de brexitovereenkomst de belangrijkste thema's voor 2020 zouden zijn, maar die worden sinds begin februari 2020 naar de achtergrond gedrongen door de COVID-19-crisis, die de reeds zwakke groei nog meer in het gedrang dreigt te brengen.

Terugval van Europese fusies en overnames (M&A)

Na de sterke resultaten van 2018 daalde de Europese M&A-activiteit in 2019 met 22 % in waarde en was goed voor slechts 23 % van de wereldwijde M&A-waarde. Dat werd grotendeels veroorzaakt door een sterke daling van de Britse M&A-activiteit door de brexit-impasse, een daling van het aantal transacties voor grote deals (slechts 5 deals groter dan 10 miljard USD, het laagste aantal sinds 2009) en een daling van de grensoverschrijdende transacties als gevolg van de wereldwijde economische terugval en de geopolitieke onzekerheid.



Verhoogde concurrentie door overvloed aan eigen en vreemd vermogen, wat leidt tot hogere waarden

De snelle ontwikkeling van alternatieve investeringen en het toenemende aantal vermogensbeheerders die kapitaal injecteren in private-equityfondsen (PE's) hebben geleid tot steeds grotere PE-fondsenwervingen (bv. 86 miljard USD in Europa en 407 miljard USD wereldwijd in 2019 tegenover respectievelijk 49 miljard USD en 242 miljard USD in 2015) en een hoge PE-liquiditeit (of 'dry powder') van ongeveer 460 miljard USD in Europa en 2 biljoen USD wereldwijd. Dit in combinatie met de grote hoeveelheid beschikbare liquide middelen op de balansen van ondernemingen zorgt voor een toenemende concurrentie op de markt om kapitaal in te zetten. De sterke concurrentie komt ook voort uit een groeiend aantal investeerders die steeds gevarieerder en professioneler worden, van wereldwijde platformen die in allerlei soorten producten in verschillende geografische gebieden investeren tot zeer gespecialiseerde beleggingsmaatschappijen.

Door de historisch lage rentevoeten in het kader van het accomoderende monetaire beleid van de grote centrale banken blijven de markten voor financiële schulden ook erg aantrekkelijk. Dit zorgt voor een zeer 'goedkope' financieringsbron voor kopers, wat hun reeds hoge slagkracht nog verder versterkt.

Die overvloedige liquiditeit heeft de concurrentie voor activa op een natuurlijke wijze doen toenemen en uiteindelijk geleid tot hogere transactiewaarden (bv. de gemiddelde deal multiple EV-EBITDA van 2019 in Europa was 11 x ten opzichte van 9 x in 2009).

Bedrijven opgeroepen om bijdrage te leveren aan wereldwijde duurzame ontwikkelingsdoelstellingen

Tegelijkertijd is men zich meer bewust geworden van duurzaamheid en is de druk op ondernemingen toegenomen om aandacht te besteden aan milieu-, maatschappelijke en bestuurskwesties (ESG) en om hierover te communiceren. Vanaf 2020 wordt verwacht dat duurzaamheid nog meer zal worden opgenomen in handelspraktijken.

Bedrijfsmodel

> Stimuleren van de prestaties van onze activiteiten op lange termijn

Onze activiteiten ondersteunen is de kern van wat we doen. We streven naar een nauwe samenwerking met managementteams en blijven samen in goede en slechte tijden. We beschouwen onze activiteiten als menselijke organisaties met een sterk doel. We geloven er namelijk in dat geëngageerde mensen die klanten een geweldige ervaring bezorgen, met een verantwoordelijke houding ten opzichte van de maatschappij, voor betere resultaten zorgen.

Wij hebben drie verantwoordelijkheden binnen die samenwerkingen:

Ondersteuning op lange termijn

We richten ons op de ontwikkeling van onze activiteiten op lange termijn. Er zijn veel verschillende mogelijkheden om groei en waarde op lange termijn te creëren, zoals geografische expansie, de introductie van nieuwe producten of diensten, consolidatie in de industrie, toename van de marktaandelen enz. Wij zijn bereid om risico's te nemen en te herinvesteren in de ondernemingen om hen te laten groeien en uitbreiden. We werken ook nauw samen met managementteams wanneer ze hun bedrijfsmodellen moeten vernieuwen. Uit ervaring weten we dat echte transformatie en groei soms grote investeringen vereisen en veel tijd en moeite kosten.

Bijdrage

We zijn actief betrokken bij onze activiteiten. Onze meerwaarde ligt in ons vermogen om hen te helpen groeien en ontwikkelen, met respect voor de autonomie van het management. We bieden inzicht, ondersteuning en uitdagende en constructieve feedback op zeven vlakken:



We investeren ons eigen menselijke kapitaal graag in specifieke en ad-hocprojecten als we geloven dat er een aanzienlijk potentieel voor waardecreatie is. Belangrijker nog is dat we ons richten op het opbouwen van capaciteiten binnen de activiteiten om een effectieve en duurzame uitvoering te garanderen.

Betrokkenheid

De samenwerking is gebaseerd op een permanent, open en transparant dialoog. Op het vlak van bestuur stellen we efficiënte en effectieve bestuursorganen in, die een snel besluitvormingsproces, het nodige toezicht, evenwicht en de nodige controles garanderen. We streven steeds naar duidelijkheid en overeenstemming met de managementteams en geloven dat samenwerking de beste manier is om betrokkenheid te stimuleren. Hoewel we geen specifieke einddoelstelling hebben, willen we dus graag waardecreatie delen in functie van specifieke mijlpalen. We werken graag samen met alle mensen in een organisatie, van het topmanagement tot de mensen op de werkvloer. We luisteren zoveel mogelijk en nemen de tijd om hun cultuur, visie en bedrijfsmodellen te begrijpen.

We passen expertise en vaardigheden op verschillende vlakken toe in de ondersteuning van onze activiteiten, gaande van bedrijfsfinanciering en -strategieën tot fiscale, juridische en duurzaamheidsondersteuning. Ons team bestaat uit een zestal investeringsmanagers die worden bijgestaan door ervaren ondersteuningsteams die perfect samenwerken om onze activiteiten te begeleiden.

"We richten ons op het opbouwen van capaciteiten binnen de activiteiten om een effectieve en duurzame uitvoering te garanderen"


ENTER CAR
e-tron



Gesprek met Arnaud Laviolette, Chief Financial Officer

Wat zijn de essentiële prestatie-indicatoren die ten grondslag liggen aan de waardecreatie bij de groep D'Ieteren?
We meten onze prestaties op basis van verschillende parameters. Voor de financiële prestaties kijken we naar de evolutie van de omzet, de groei van de EBIT en EBITDA, de vrije kasstroom en het rendement op het geïnvesteerd vermogen. Op operationeel vlak kijken we naar onze relatieve marktposities, consolidatiemogelijkheden, klanttevredenheid en medewerkersbetrokkenheid. We hechten veel belang aan de impact die onze activiteiten op lange termijn hebben op de volledige samenleving, en beginnen dat nu te meten. Ten slotte houden we de specifieke risico's waar onze activiteiten mee te maken hebben, nauwlettend in de gaten, en proberen we ze te beperken om duurzame resultaten te bereiken.

Wat waren de belangrijkste positieve punten en uitdagingen van 2019? Waar is er ruimte voor verbetering?
In het algemeen hebben we een uitstekend jaar achter de rug voor alle aspecten van de prestatie-indicatoren.
Bij Belron is het management zeer proactief geweest door marktkansen te grijpen en onze marktaandelen te vergroten, belangrijke strategische markten te versterken, ons personeelsbestand aan te passen aan de verschillende marktomstandigheden, onze werkwijze voor herkalibratie te ontwikkelen en onze efficiëntie te verhogen. Onze strategische Fit4Growth-initiatieven zorgen al voor betere resultaten. De aanzienlijke vrije kasstroom die door deze activiteit werd gegenereerd, heeft het bedrijf in staat gesteld om een groot dividend uit te keren na extra schulden te hebben aangetrokken tegen aantrekkelijke voorwaarden en om een zeer belangrijke overname in de VS te realiseren

"Op het niveau van de groep willen we financieel zo flexibel mogelijk blijven om onze activiteiten te ondersteunen in hun strategie"

(TruRoad). De volatiele volumes in sommige regio's en de herkalibratieopportuniteiten via de juiste tools en de juiste opleiding van onze technici blijven de belangrijkste uitdagingen. Er is nog steeds ruimte voor verbetering op het gebied van efficiëntie in de organisatie, via aangepaste end-to-end-processen en met de nodige IT-investeringen.

Bij D'Ieteren Auto zijn de marktaandelen van al onze merken (behalve Porsche) gestegen, met opmerkelijk sterke resultaten voor Audi. De resultaten van onze importactiviteiten zorgden voor meer winst, ondanks de zwakkere resultaten van onze retailactiviteiten in Brussel en bij Porsche. Er werd meer vrije kasstroom gegenereerd, maar die wordt nog steeds negatief beïnvloed door hogere voorraden. Het management heeft gewerkt aan een nieuw strategisch plan, Magellan, en aan operationele efficiëntie die het bedrijf zouden moeten voorbereiden op de uitdagingen van de komende jaren.

Tot slot presteerde Moleskine zeer slecht, tegen de achtergrond van de Amerikaanse invoerrechten, de druk van online spelers op traditionele detailhandelaars, het B2B-segment waar de sterke resultaten van 2018 niet herhaald werden, aanhoudende problemen met onze directe kanalen en digitale producten en tassen die niet voldoen aan de vereisten. We hebben daarom besloten om enkele wijzigingen in het management aan te brengen en hopen het resultaat daarvan te zien in de tweede helft van 2020.

Welk financieringsmodel volgt u op het niveau van de groep en op het niveau van de activiteiten?
Op het niveau van de groep willen we financieel zo flexibel mogelijk blijven om onze activiteiten te ondersteunen in hun strategie en we zouden het enkel overwegen om schulden te financieren op het niveau van de groep als we er zeker van zouden zijn dat het tijdelijk is. Samen met het management van de activiteiten beslissen we over de gepaste omvang van financiële schulden voor elk van onze activiteiten, wat de nodige vrije kasstroom zou moeten genereren om hun schulden op tijd af te lossen en een dividend uit te keren.

Welke strategie voor asset-allocatie volgt de groep D'Ieteren?
We willen onze financiële middelen inzetten op een beperkt aantal grote opportuniteiten die volledig in lijn zijn met onze doelstelling en onze M&A-prioriteiten.

Het doel van ons dividendbeleid is om ten minste hetzelfde dividend uit te keren als het jaar voordien en het te verhogen indien we het houdbaar achten.

In 2019 hebben we eveneens beslist om een aandeleninkoopprogramma op te starten, omdat we vonden dat onze aandelen een zeer aantrekkelijke investering waren voor onze overtollige kasmiddelen.

Nieuwe impuls voor onze duurzaamheidsaanpak

Wat is de aanpak van de groep D'Ieteren op het gebied van duurzaamheid in de praktijk?
De groep streeft naar een geïntegreerde aanpak, waarbij duurzaamheid is ingebed in onze twee belangrijkste operationele missies: onze bestaande activiteiten ondersteunen en zoeken naar nieuwe activiteiten.

Wat waren de belangrijkste momenten in deze duurzaamheidsaanpak in 2019?
In 2019 hebben we de manier waarop we onze activiteiten op niet-financieel vlak ondersteunen, herzien. We wilden met een schone lei beginnen en een langetermijnaanpak met de juiste doelstellingen ontwikkelen. Na twee jaar verslaggeving over de niet-financiële aspecten die door elke activiteit werden geïdentificeerd in samenwerking met experts en rekening houdend met internationale standaarden zoals SASB, besloten we om onze activiteiten te ondersteunen via een nieuwe materialiteitsbeoordeling. Die nieuwe, diepgaande en gepersonaliseerde analyses zijn gebaseerd op marktstudies, dialogen met de belangrijkste stakeholdersgroepen van onze activiteiten en gesprekken met hun management. Ze zijn ontwikkeld om de activiteiten te helpen om actie te ondernemen waar nodig en waar dat relevant is voor hun eigen activiteit, rekening houdend met hun eigen ecosysteem.

Op het niveau van de groep hebben we onze globale aanpak eveneens geformaliseerd en activiteiten aangemoedigd die dat nog niet deden om hun prestaties te meten op basis van bepaalde essentiële niet-financiële dimensies voor de groep D'Ieteren, namelijk klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en milieu-impact.
In een bedrijvenfamilie kunnen de leden elkaar steunen en verrijken. Daarom werd in 2019 voor het tweede jaar op rij een seminarie over geïntegreerd denken georganiseerd met leden van elke activiteit, in aanwezigheid van externe experts. Dit jaar kregen de deelnemers onder andere de mogelijkheid om hun ervaringen uit te wisselen op het gebied van de controle van hun toeleveringsketen, het meten van hun ecologische voetafdruk (niet beperkt tot CO_2-uitstoot) en het stellen van gekwantificeerde doelstellingen, en om te leren over processen om hun niet-financiële gegevens relevanter en nauwkeuriger te maken.

Wat zijn de volgende stappen?
De volgende grote stap zal zijn om de lessen die we konden trekken uit de materialiteitsstudies en de niet-financiële verslaggeving van het afgelopen boekjaar optimaal te benutten om onze activiteiten te ondersteunen bij het bepalen van een bedrijfsspecifieke duurzaamheidsstrategie. Tegelijkertijd zal de groep D'Ieteren verder samenwerken omtrent duurzaamheid met zijn eigen stakeholders, waaronder aandeelhouders, investeerders, analisten, regelgevende instanties en het maatschappelijke middenveld. Het doel zal zijn om een beter inzicht te krijgen in de omvang van onze impact in een omgeving waarin bedrijven en investeerders worden opgeroepen om de overgang naar een duurzamere economie te ondersteunen.



Gesprek met Nicolas Saillez, Head of M&A

> Een gerichte aanpak voor nieuwe investeringen

Hoe zou u het beleggersprofiel van de groep D'Ieteren omschrijven?
Als familie-gecontroleerde beleggingsmaatschappij is de groep D'Ieteren sterk en stabiel genoeg om haar investeringen op lange termijn te bekijken.
Dit onderscheidt ons van vele andere bronnen van kapitaal en betekent dat we de belangrijkste ontwikkelingen in onze beoogde markten moeten bestuderen en een vorm van sectorspecialisatie in onze teams moeten uitbouwen. Die specialisatie zorgt ervoor dat we efficiënter kunnen zijn bij de selectie en analyse van investeringsopportuniteiten en vormt de basis voor onze bijdrage tot de waardecreatie in die activiteiten.

We zijn op zoek naar geïnspireerde en ambitieuze managementteams die in staat zijn om hun activiteiten door externe en interne groei op lange termijn te ontwikkelen, door bijvoorbeeld een voorheen gefragmenteerde markt te consolideren, zoals dat bij Belron het geval was. Hierbij is het ook belangrijk dat de belangen op elkaar afgestemd worden. We richten ons eveneens op de menselijke factor in het bedrijfsleven en positioneren ons als een partner van verbonden managementteams die graag met ons willen samenwerken.

Jullie bestuderen meer dan honderd investerings-opportuniteiten per jaar. Hoe beheren jullie die stroom dagelijks?
We hebben een multidisciplinair investeringsteam van zes personen, naast onze CEO en CFO. Ze verdelen hun tijd tussen het zoeken naar investeringen en het ondersteunen van bestaande activiteiten. Ze werken ook nauw samen met onze juridische en fiscale experts.

Onze sectorspecialisatie, samen met een zekere discipline en een aantal objectieve criteria op het vlak van grootte, groei en rentabiliteit die afhankelijk zijn van de individuele situaties, zorgen voor onze 'trechter' van investeringsopportuniteiten. Die worden vervolgens bekeken door ons investeringscomité en eventueel met onze andere bestuursorganen gedeeld voor verdere analyse.
Mijn uitdaging vandaag, in deze tijden van overvloedige liquiditeit, lage rentevoeten en hoge waarderingen, is om tijd en middelen vrij te maken voor de juiste segmenten en opportuniteiten, lang voordat we in een mogelijke aandeelhouderssituatie terechtkomen. Op die manier kunnen we samenwerken met managementteams, kennis uitbouwen, met de juiste deskundigen spreken en ruim van tevoren een mening vormen over mogelijke investeringen.

Hoe komen interessante opportuniteiten bij jullie terecht?
Onze inspanning om nieuwe investeringen te vinden, werkt via twee complementaire benaderingen. De eerste is gebaseerd op onze eigen capaciteiten en creativiteit, onze eigen marktanalyses en de identificatie van interessante opportuniteiten. De tweede benadering is gebaseerd op onze contacten met managementteams, investeerders, adviseurs die de mogelijke opportuniteiten binnen de beoogde sectoren en geografische gebieden met ons delen. We zitten ook regelmatig samen met andere beleggingsondernemingen en -groepen die op één lijn zitten met onze waarden en visie en met ons kunnen samenwerken om die samen in stand te houden.

D'Ieteren werd lange tijd beschouwd als autogroep. Is die sector nog steeds een van jullie prioriteiten?
Het is allemaal begonnen met mobiliteit en we werden alleen maar sterker door enkele heruitvindingen in de loop van de tijd. Vandaag is mobiliteit een van onze vakgebieden, dat een aantal segmenten groepeert, waarvan enkele te maken hebben met de autosector.

Investeerders zijn steeds meer geïnteresseerd in de ESG-aspecten van ondernemingen. Hoeveel belang hecht D'Ieteren aan die aspecten als investeerder?
Ze zijn van essentieel belang. We hebben een ESG-analyse opgenomen in ons zorgvuldig onderzoek. Tijdens de analyse van een investeringsopportuniteit wijden we telkens een hoofdstuk aan wat de onderneming doet op het gebied van duurzaamheid, hoe dat gebeurt en welke vooruitgangen mogelijk zijn.

We zijn ervan overtuigd dat er een positief verband is tussen de vastberadenheid van een onderneming en het vermogen om positief bij te dragen aan alle stakeholders, met inbegrip van het milieu, en haar financiële prestaties.

"We richten ons eveneens op de menselijke factor in het bedrijfsleven en positioneren ons als een partner van verbonden managementteams die graag met ons willen samenwerken."

De investeringsstrategie van de groep D'Ieteren

Het doel van de groep D'Ieteren is om te investeren in een beperkt aantal platformen die marktleiders zijn en concrete mogelijkheden hebben om waarde te creëren op lange termijn. De groep is op zoek naar investeringen die een vorm van controle (controle, medecontrole, mogelijkheid tot controle) mogelijk maken. D'Ieteren richt zich op enkele specifieke industrieën waarin het bedrijf een diepgaande expertise aan het ontwikkelen is, door de groei van zijn activiteiten op lange termijn te ondersteunen.

Focus op de volgende sectoren

- Zakelijke dienstverlening
- Industriële sector
- Mobiliteit, transport en logistiek
- Lifestylegoederen en -diensten

Geografie

- Op zoek naar culturele nabijheid
- Managementteam in Europa

Investeringsthema's

- Demografie en vergrijzing
- Verstedelijking / mobiliteit
- Duurzaamheid
- Industrie 4.0
- Automatisering / digitalisering

Grootte

- Ambitie om 300 miljoen tot 1 miljard EUR of meer te investeren in een beperkt aantal groeiplatformen

Bestuur



Raad van bestuur

11
bestuurders

Alle bestuurders zijn niet-uitvoerende bestuurders
Vier ervan zijn onafhankelijk



Vertegenwoordiging van vrouwen

Expertise

Financiën/audit, algemeen management, investeringen, bestuur, vergoedingen

56
Gemiddelde leeftijd

Activiteiten van het bestuur

	Auditcomité	Benoemings- en remuneratiecomité	Strategisch comité
> Functie	Controle van financiële informatie en toezicht op het risicobeheer en de interne controlesystemen van het bedrijf en de belangrijkste entiteiten van de groep.	Voorbereiding van besluiten met betrekking tot de benoeming en remuneratie van bestuurders en senior managers van de groep, en regelmatige evaluatie van de benoemings- en remuneratiesystemen en -beleidslijnen binnen de hele groep.	Nadenken over de strategie en de langetermijndoelstellingen van de groep, de vooruitgang van strategische projecten bestuderen, investerings- en desinvesteringsprojecten analyseren, de vooruitgang van het bedrijf opvolgen en strategische punten voorbereiden voor de Raad van bestuur.
> Aantal leden	4	5	4
> Aantal vergaderingen in 2019	5	5	10

In 2019 organiseerde de Raad van bestuur een evaluatie van de raad met de hulp van externe professionals.

Uitvoerend comité

> Functie

Het Uitvoerend comité is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het toezicht op en de ontwikkeling van de activiteiten van de groep, alsook investerings- en desinvesteringsfuncties in de groep.

> Twee leden

Francis Deprez: CEO (sinds 1 juli 2019)
Arnaud Laviolette: CFO

De leden van het Uitvoerend comité handelen collectief. De comités worden bijgestaan door een team dat verantwoordelijk is voor investeringen en het toezicht op de activiteiten van de groep en door een aantal experts (op juridisch en financieel vlak en op het vlak van fiscaliteit, relatie met investeerders, communicatie en duurzaamheid).

Bestuur

De operationele activiteiten van de groep hebben elk hun eigen bestuur, namelijk een Raad van bestuur en een directie (executive management).
Het corporate team heeft regelmatig contact met het Management van de activiteiten (wekelijks, maandelijks, driemaandelijks of ad hoc, afhankelijk van de onderwerpen)

> D'Ieteren Auto

D'Ieteren Auto, een operationele afdeling van D'Ieteren s.a., zonder afzonderlijke rechtspersoonlijkheid, wordt geleid door de CEO van D'Ieteren Auto, die handelt onder het gezag van de CEO van de groep. De CEO van D'Ieteren Auto staat aan het hoofd van het beheerscomité van D'Ieteren Auto, dat is samengesteld uit zes andere leden, die verantwoordelijk zijn voor de afdelingen Finance and Operations, IT, Research, Marketing & Training, Brands & Network Management, New Mobility en Human Resources.

> Belron

Belron, waarvan D'Ieteren op 31 december 2019 54,85 % van de stemrechten in handen heeft, wordt geleid door een raad van bestuur van zes leden, waarvan er drie zijn aangesteld door D'Ieteren, twee door CD&R en de CEO van Belron.

> Moleskine

Moleskine, een voor 100 % dochteronderneming van D'Ieteren, wordt bestuurd door een Raad van bestuur bestaande uit zes leden, waarvan er vier zijn aangesteld door D'Ieteren, en de CEO en CFO van Moleskine.

> D'Ieteren Immo

D'Ieteren Immo, een voor 100 % dochteronderneming van D'Ieteren, wordt bestuurd door een Raad van bestuur bestaande uit vier leden, waarvan er drie zijn aangesteld door D'Ieteren, en de CEO van D'Ieteren Immo.

Systemen van interne controle en risicobeheer

De organisatie die verantwoordelijk is voor het risicobeheer binnen de groep heeft als doel risico's te identificeren, evalueren en beperken om de reputatie, het duurzaam succes en de verwezenlijking van de doelstellingen van de groep te beschermen.

> Drie verdedigingslinies

RAAD VAN BESTUUR MET DE STEUN VAN HET AUDITCOMITÉ			
EERSTE VERDEDIGINGSLINIE	**TWEEDE VERDEDIGINGSLINIE**	**DERDE VERDEDIGINGSLINIE**	AUDITORS
Operationele controles	Beheersing	Interne audits	
Rechtstreekse controle en toezicht door hetmanagement	Risicobeheer		
	Compliance		
RISICOVERANTWOORDELIJKHEID	**RISICOCONTROLE**	**RISICOVERZEKERING**	

> Organisatie

Er zijn vijf niveaus van risicobeheer binnen de groep:

- Het operationele niveau van elke activiteit;
- Het management van elke activiteit;
- Het interne auditteam;
- Het auditcomité* en de Raad van bestuur van elke activiteit**;
- Het auditcomité en de Raad van bestuur van de groep;

** Het auditcomité van D'Ieteren Immo en D'Ieteren Auto is dezelfde als dat van de groep*

*** De Raad van bestuur van D'Ieteren Auto is dezelfde als die van de groep*

Remuneratiebeleid voor leden van het Uitvoerend comité

De groep voert een remuneratiebeleid dat bedoeld is om managers met het juiste profiel in de verschillende functies aan te trekken en te behouden en hen te motiveren door hen voldoende te stimuleren, in overeenstemming met het door de groep aanvaarde risiconiveau, en het mogelijk te maken om blijvende waarde te creëren.

De remuneratie van de personen binnen het Uitvoerend comité van de groep wordt bepaald door de Raad van bestuur, op basis van de aanbevelingen van het benoemings- en remuneratiecomité.

De remuneratie bestaat uit:

- Een vaste jaarlijkse basisremuneratie;
- Een variabele vergoeding, bestaande uit:
    - Een variabele jaarlijkse vergoeding op basis van collectieve en individuele prestatiecriteria, waarvan het doel ongeveer 60 % van de vaste remuneratie is;
    - Een incentive plan op lange termijn in de vorm van opties op aandelen.

Onze ambities met betrekking tot duurzaamheid

In 2019 gaven we een nieuwe impuls aan onze niet-financiële aanpak, omdat we vastbesloten zijn om duurzaamheid op verschillende niveaus in ons bedrijfsmodel te integreren. Hiermee willen we ook waarde creëren voor onze verschillende stakeholders.

We willen een duidelijke en betrouwbare verslaggeving van niet-financiële informatie bieden aan onze investeerders, aandeelhouders en de financiële gemeenschap in het algemeen. We hebben onze verslaggeving aangepast aan het Global Reporting Initiative (optie 'core'), de meest erkende standaard op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving en we streven ernaar om die verslaggeving voor volgend jaar ook extern te waarborgen. We nemen duurzaamheid eveneens op in de verschillende fasen van ons investeringsproces.

We weten dat onze impact voor andere stakeholders, zoals onze klanten, werknemers, de samenleving en de omgeving waarin we actief zijn, vooral het gevolg is van de langetermijnstrategie die we met onze activiteiten nastreven. Daarom hebben we besloten om meer steun te bieden aan onze vier activiteiten, door hen te helpen om een duurzaamheidsstrategie uit te bouwen die is aangepast aan hun eigen uitdagingen. Om die reden hebben we ons in 2019 en begin 2020 gericht op materialiteitsbeoordelingen en sectorstudies omtrent duurzaamheid. Vanaf midden 2020 bouwen we voort op de resultaten van die studies en zullen we onze activiteiten ondersteunen door prioriteiten te bepalen en een stappenplan voor elke afzonderlijke activiteit te ontwikkelen.

Strategie 2020-2025

Ambitie

Verantwoordelijke investering

Investeerders en aandeelhouders een gedetailleerde en betrouwbare niet-financiële verslaggeving bieden

> Alle activiteiten leveren een niet-financiële verslaggeving af

> Een erkende externe autoriteit waarborgt de niet-financiële verslaggeving

Duurzaamheid integreren in ons investeringsproces

> in 100 % van de investeringsdossiers in eindfase een duurzaamheidsbeoordeling opnemen

Duurzame waarde creëren

Waardecreatie ondersteunen voor mensen, klanten en de maatschappij

> Alle activiteiten bereiken een niveau van uitmuntendheid met betrekking tot de niet-financiële KPI's van de groep D'Ieteren: Werknemersbetrokkenheid, klanttevredenheid en CO_2 -uitstoot

Blijven presteren voor bedrijfsspecifieke aspecten

> Alle activiteiten hebben hun duurzaamheidsstrategie bepaald

Strategisch proces ter ondersteuning van de duurzame ontwikkeling van onze activiteiten



Verwezenlijkingen 2019	Doelstellingen 2020 - 2025
Eerste verslaggeving volgens GRI (optie 'core')	Behoud
Beoordeling van de stand van zaken voor externe waarborging	2020: Eerste beperkte externe assurance voor een selectie van KPI's 2021 – 2025: Uitbreiding van de omvang van de assurance
In 50 % van de investeringsdossiers in eindfase is een duurzaamheidsanalyse opgenomen	In 100 % van de investeringsdossiers een duurzaamheidsanalyse opnemen
Alle activiteiten meten hun prestaties met betrekking tot de drie KPI's	2020: Alle activiteiten hebben hun eigen doelstellingen met betrekking tot de drie KPI's bepaald 2021 – 2025: Vooruitgang meten
Alle activiteiten hebben een materialiteitsanalyse uitgevoerd om hun relevantste niet-financiële aspecten te identificeren	2020: Alle activiteiten hebben hun ambities aangegeven met betrekking tot hun meest materiële niet-financiële aspecten en hebben stappenplannen daartoe opgesteld. 2021-2025: Vooruitgang meten

Lexicon van alternatieve prestatiemaatstaven (APM's) die gebruikt worden in dit geïntegreerd verslag

De groep maakt gebruik van alternatieve prestatiemaatstaven (APM's) om zijn onderliggende prestaties uit te drukken en om investeerders, effectenanalisten en andere geïnteresseerde partijen te helpen zijn resultaten beter te begrijpen. Deze alternatieve prestatie-indicatoren worden intern gebruikt om de resultaten van de groep en van zijn businessunits te analyseren. Deze APM's zijn niet binnen GAAP gedefinieerde prestatiemaatstaven die buiten IFRS vallen. De groep presenteert APM's niet als een alternatief voor financiële maatstaven bepaald in overeenstemming met IFRS en geeft niet meer nadruk aan APM's dan aan de gedefinieerde IFRS-maatstaven.

Elke post van de winst-en-verliesrekening en elk subtotaal van de winst-en-verliesrekening van de segmenten wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake *aangepast* resultaat en *aanpassingen*.

De *aanpassingen* worden geïdentificeerd door de groep om vergelijkbare cijfers te presenteren, inclusief maar niet beperkt tot:

(a) opgenomen winsten en verliezen op de reële waarde op financiële instrumenten (i.e. de reële-waardeverandering tussen het begin en het einde van de periode, zonder rekening te houden met de verworven kasstromen van de derivaten gedurende de periode), waar hedge accounting niet zou worden toegepast volgens IAS 39/IFRS 9 (in dit geval worden erkende reële-waardeopbrengsten of -verliezen in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen);

(b) koerswinsten en -verliezen bij de omzetting aan de slotkoers van de leningen en ontleningen in vreemde valuta;

(c) waardeverminderingen op goodwill en overige vaste activa;

(d) afschrijving van de immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur erkend in het kader van de toerekening van de kostprijs van een bedrijfscombinatie, zoals gedefinieerd in IFRS 3;

(e) andere materiële elementen voortvloeiend uit gebeurtenissen of transacties verbonden met de gebruikelijke activiteiten van de groep, en die individueel of samengenomen (indien ze van dezelfde aard zijn), door hun belang of hun weerslag, apart worden vermeld.

Het ***aangepast resultaat*** na belastingen bestaat uit het resultaat uit voortgezette activiteiten (of het resultaat van de periode wanneer er geen bedrijfsactiviteit beëindigd wordt), exclusief *aanpassingen* zoals hier-boven gedefinieerd, en exclusief hun impact op de belastingen.

Het *aangepast* **resultaat vóór belastingen** bestaat uit het resultaat vóór belastingen, exclusief *aanpassingen* zoals hierboven gedefinieerd.

Het *aangepast* resultaat vóór en na belastingen, groepsaandeel, sluit het aandeel van de minderheidsaandeelhouders uit in het *aangepast* resultaat vóór en na belastingen.

De **nettoschuld** is gelijk aan het totaal van de leningen en ontleningen verminderd met geldmiddelen, kasequivalenten en investeringen in vaste en vlottende activa. De nettoschuld houdt geen rekening met de reële waarde van de aan de schuld verbonden derivaten.

EBITDA wordt gedefinieerd als het resultaat vóór interesten, belastingen, waardeverminderingen en afschrijvingen. Aangezien de methode voor de berekening van de EBITDA niet geregeld wordt door IFRS, is het mogelijk dat de door de groep toegepaste methode niet dezelfde is als de methode toegepast door andere ondernemingen. Het is dan ook mogelijk dat de methode niet vergelijkbaar is.

Het **resultaat per aandeel** is gebaseerd op het resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij, na aanpassing m.b.t. de winstaandelen (elk winstaandeel heeft een stemrecht en geeft recht op een dividend dat gelijk is aan één achtste van het dividend van een gewoon aandeel). Het *aangepast* resultaat per aandeel, exclusief aanpassingen, wordt ge-geven om de onderliggende prestatie te onderstrepen.